



Adelantos en el adiestramiento cultural pre-despliegue:

La metodología del Cuerpo de Infantería de Marina de EE.UU.

Dr. Barak A. Salmoni

LA HISTORIA y el sentido de identidad propia del Cuerpo de Infantería de Marina de EE.UU. (USMC) se basan en las operaciones que se realizan en ambientes en países extranjeros, cerca de poblaciones con normas culturales diferentes y trabajando hombro a hombro con un personal autóctono que proporciona seguridad. El estudio sistemático operativamente concentrado de culturas extranjeras es un fenómeno relativamente nuevo para los Marines.

Desde fines del año 2003, las unidades del USMC que se despliegan como parte de las Operaciones *Iraqi Freedom* (OIF) y *Enduring Freedom* (OEF) participan en un proceso de adiestramiento cultural respecto a los lugares a donde van a ser desplegados. En cuanto a la concepción y ejecución, tal adiestramiento ha sido sometido a un proceso de evolución en tres fases.

Al principio, el tipo de entrenamiento fue denominado “adiestramiento de sensibilidad cultural”. Su meta era la de aprender cómo evitar ofender a una población nativa al concentrarse en los modales, tabúes, lo que es y no es aceptable, los cumplidos de rigor y la ética social necesaria en las interacciones personales no militares. Algunos se referían a estos esfuerzos como la “culturización”. El proceso incluía asimismo una introducción a la historia de las áreas operativas. Los Marines que se replegaban destacaban que los aspectos sociales del entrenamiento sólo reflejaban en parte ciertas realidades en las áreas diversas y cambiantes de operación, y la presentación de la historia era hecha en realidad de manera demasiado académica, proporcionando insuficientes vínculos a la dinámica contemporánea.

Las “clases de entendimiento cultural”, un término empleado hasta el año 2004, enfatizaban más los aspectos *contemporáneos* de la historia, los legados políticos y la religión visible de los teatros OIF y OEF. El adiestramiento comenzó abarcar la cambiante dinámica social y se basaba

Este artículo está dedicado a la memoria del Capitán Brian S. Letendre, USMC y del Cabo Cory R. Guerin, USMC.

El Dr. Barak Salmoni es el Subdirector del Centro de Aprendizaje Avanzado de Cultura Operativa en el Comando de Adiestramiento y Educación del Cuerpo de Infantería de Marina de EE.UU. Recibió su licenciatura en Estudios Islámicos y del Oriente Medio, Judaicos y Medievales, su Maestría en Estudios del Oriente Medio e Islámicos de la Universidad Brandeis y su Doctorado en historia del Oriente Medio de la Universidad de Harvard. Su enseñanza e investigación se concentran en el Oriente Medio contemporáneo, con enfoque particular en Egipto, Turquía, Israel e Irak; relaciones civil-militares; y las implicancias de la cultura nativa en las operaciones militares.

en las observaciones directas de las tropas y del personal docente encargado de las clases. El adiestramiento también se concentró más en las tácticas, técnicas y procedimientos culturalmente importantes tal como el empleo de traductores. En este sentido, los adiestradores avanzaron más allá de las presunciones a priori de lo que podría ser importante para las tropas que van a ser desplegadas, a un método de desarrollo de currículo que integraba las recientes experiencias de soldados y Marines así como ciertos aspectos necesarios.

Hasta el año 2005, el “adiestramiento cultural táctico” o el “aprendizaje cultural operativo” reemplazaron las clases de conocimiento cultural. El enfoque cambió de no ofender a la población (un incentivo *negativo*) al entender la dinámica humana local para cumplir la misión (un incentivo *positivo*). De esta manera, el *conocimiento cultural*—conocimiento que se aplica en el cumplimiento de las metas de la misión—llegó a ser un elemento de la potencia de combate y un multiplicador de fuerza. Se integró la cada vez más realista dinámica cultural en los ejercicios de campaña, en particular los ejercicios para las operaciones de estabilidad y apoyo coordinadas por el Comando de Adiestramiento y Educación (*TECOM*) del Cuerpo de Infantería de Marina.

La responsabilidad de encontrar los instructores calificados y materiales de aprendizaje apropiados se desarrolló en la misma manera. Durante las fases de 2003-2004, los comandantes de batallón, regimiento y división que se preparaban para su segundo despliegue en el teatro se dieron cuenta de la necesidad de educación cultural y de idiomas, intentando identificar los conocimientos necesarios y el personal docente. Sus esfuerzos diligentes, pero improvisados, produjeron resultados desparejos a través de la Fuerza Expedicionaria Marine (*MEF*).

A fines del año 2004, el *TECOM* asumió la responsabilidad de todos los aspectos del adiestramiento pre-despliegue en el *USMC*. El Comando se concentró también en el adiestramiento cultural, coordinando y eventualmente abarcando todos los esfuerzos que ya estaban en curso mientras que consultaba continuamente con las fuerzas operativas.

Además de asumir el peso de la responsabilidad de desarrollar y coordinar el adiestramiento cultural

anteriormente en manos de las fuerzas operativas, el *TECOM*, a través de consultas continuas con las fuerzas operativas y con veteranos de la *OIF* y *OEF*, inició varios cambios para determinar quién posee la experiencia adecuada para proporcionar el entrenamiento cultural a los guerreros. En lugar de historiadores generales, especialistas religiosas y periodistas, el grupo encargado de realizar la tarea de adiestrar resultó ser el personal más joven que combinaba su reciente experiencia operativa con el estudio académico, visitas al área operativa y posevaluaciones con las unidades que se habían replegado. En este sentido, los adiestradores culturales han estado trabajando para reducir el ciclo de lecciones aprendidas de un despliegue al otro.

Desde el adiestramiento ad hoc hasta el institucional y operativo

El punto culminante del proceso de adiestramiento cultural fue el establecimiento en mayo del año 2005 del Centro del *USMC* para el Aprendizaje Cultural Operativo Avanzado (*CAOCL*), basado en una iniciativa del Teniente General James Mattis, comandante del Comando de Desarrollo de Combate del *USMC* con experiencia operativa en Afganistán e Irak. Tanto el planeamiento como el establecimiento del *CAOCL* se realizaron bajo la dirección del entonces comandante del *TECOM*, el General de División T.S. Jones.

Los esfuerzos de los Generales Mattis y Jones fueron forjados por el énfasis puesto por el Comandante del *USMC*, el General Michael Hagee, para estimular el entrenamiento y educación para las contingencias internacionales en un ambiente de guerra irregular. La visión de Hagee exigió un mayor y mejor adiestramiento en las áreas de culturas y lenguas extranjeras, así como en cuanto a contextos regionales y culturales de la contrainsurgencia y la guerra irregular.¹

EL *CAOCL* inmediatamente asumió el papel de coordinar, proporcionar los recursos y planear el adiestramiento cultural operativo pre-despliegue a través del *USMC*. En agosto de 2005, el personal del *CAOCL* visitó el área de responsabilidad (*AOR*) de la *MEF* en la provincia de Al-Anbar, Irak, para evaluar el previo adiestramiento cultural y desarrollar nuevos materiales para el



Marines de la Compañía C del 1^{er} Batallón caminan a través de un mercado en el centro de Hit, Irak, 26 de enero de 2007.

ciclo siguiente. El personal formuló normas de procedimientos estandarizadas para los equipos de evaluación y sostenimiento que visitaban otras áreas. Al asociarse para realizar estas visitas con instructores de las escuelas de educación militar profesional (PME) del USMC y estudiantes en los programas de aprendizaje regional, el CAOCL confirmó dos principios fundamentales: primero, para llevar a cabo un eficaz adiestramiento cultural, los adiestradores deben saber y entender las culturas en un contexto militar al experimentarlas directamente; segundo, para realizar cambios generales en el USMC, debe existir un ciclo de retroinformación que extiende del adiestramiento cultural antes de desplegarse hasta las escuelas.

Aunque el CAOCL integró en su personal a Marines y civiles que habían estado participando en el adiestramiento cultural desde el año 2003, sufrió y continúa sufriendo de la necesidad de rápida y continuamente expandir su ámbito educacional y de adiestramiento en tiempo de guerra, en lugar de gradual y metódicamente desarrollarlo en tiempo de paz. No obstante, el frenético ritmo operativo ha ayudado al CAOCL

mejor entender su misión y evolucionar de manera sensible y responsable. Así, aun con un mínimo cuerpo docente, en enero del 2006 sus adiestradores comenzaron a responder a solicitudes de adiestramiento en Hawai y Okinawa, en apoyo de las I, II y III MEF. Todo eso, además de proporcionar clases de pre-despliegue y las herramientas de aprendizaje cultural e idiomático a los destacamentos que se despliegan en la OEF y otras áreas de responsabilidad en el Cáucaso y África.

El CAOCL está constituido como el centro de excelencia de idiomas y cultura operativas del USMC y su responsabilidad principal es la de actualizar continuamente el adiestramiento y educación. Éste último consta de tres pasos intermedios principales:

- *El adiestramiento pre-despliegue desde el nivel de unidad pequeña hasta el de comando principal subordinado.* Esta sigue siendo la prioridad general más alta del CAOCL. Por medio de equipos pequeños compuestos de uno a tres individuos, el Centro enseña a los Marines en las aulas, observa y evalúa los ejercicios de campaña

y proporciona el apoyo de desarrollo de escenarios en los ejercicios de puesto de mando, a menudo al “inyectar” respuestas específicas a solicitudes que luego son incorporadas en los esfuerzos de los existentes elementos del *TECOM*.

- *La integración del adiestramiento cultural en la educación militar profesional.* Los comandantes a todos los niveles han expresado inquietud que el adiestramiento pre-despliegue, ya sea el cultural o el de idiomas, es en realidad un entrenamiento que se lleva a justo a tiempo y es el último recurso para la preparación. Los líderes del *TECOM* han, por lo tanto, asegurado antes que nada que la *PME* a todos los niveles apropiados integre el currículo en los conceptos y herramientas operativos culturales, alineado con el grado de los estudiantes en los programas de *PME* y los roles que van a asumir después de egresar. El *TECOM* pretende establecer una cadena que vincula todas las fases en el *PME* operativo cultural a nivel de oficiales y soldados, y el *CAOCL* tiene la misión de asegurar que tales vínculos existan. Para lograr esto, en el verano de 2006, el *CAOCL* formó una Cátedra de Cultura Operativa Avanzada en la Universidad del Cuerpo de Infantería de Marina, ocupada por un antropólogo cultural con amplia experiencia en el extranjero.

- *El establecimiento de programas institucionales culturales e idiomáticos.* Un principio primordial de la guerra irregular en el mundo pos Guerra Fría es la incertidumbre en cuanto a la naturaleza y lugar de los enfrentamientos militares. Las fuerzas armadas (FF.AA.) eficaces incluirán las fuerzas operativas combinadas con personal básicamente competentes en cuanto al conocimiento cultural e idiomático para operar en una variedad de ambientes y tipos de operaciones, desde las de auxilio después de una catástrofe hasta las de acciones policíacas, contrainsurgencia e incluso el combate de contacto directo. Para enfrentar estos desafíos, el *USMC* ha comenzado a desarrollar oportunidades de aprendizaje de culturas e idiomas regionales a lo largo de la carrera disponibles vía la Internet y en los centros de aprendizaje de idiomas en las bases principales del *USMC* alrededor del mundo. Estas oportunidades serán dirigidas a los suboficiales y oficiales en la fuerza de carrera y son diseñadas para aprovechar el aprendizaje conceptual en curso en las escuelas de educación profesional militar.

El *CAOCL* también tiene la misión de crear un enlace con los emergentes centros de educación cultural de las otras instituciones militares. Cabe señalar que el Ejército, en particular, recientemente ha implementado adelantos rápidos en esta dirección. La Armada y la Fuerza Aérea tienen planes similares. La colaboración y enlace continuos serán importantes a medida que cada institución militar pretende asegurar que se logren sus propias metas. El *CAOCL* también ha buscado vínculos y oportunidades de aprendizaje mutuas con los semejantes centros militares de sus aliados en Europa y el Oriente Medio.

Un triple cambio

El establecimiento del *CAOCL* marca un significativo cambio tripartito. Primero, los oficiales al nivel general y superior ahora entienden que tanto la cultura como el idioma operativos son muy importantes para lograr el éxito en la misión, especialmente en el nuevo mundo de la guerra irregular y operaciones distribuidas.

Segundo, al aprender de los esfuerzos anteriores de la I y II *MEF*, el *USMC* ha establecido el *CAOCL* para aligerar la carga de las fuerzas operativas en el ámbito cultural y de idiomas mientras que las últimas se preparan para el despliegue. Los comandantes de batallón, por ejemplo, no tendrán que adivinar quién debe consultar en cuanto al adiestramiento cultural y de idiomas. El personal del *CAOCL* ya sea proporcionará el adiestramiento o evaluará y recomendará otras fuentes de entrenamiento. El punto clave es que el *CAOCL* consultará con la unidad que solicita el apoyo para asegurar que se logren las necesidades definidas.

Finalmente, si tomamos en cuenta la literatura acerca de la cultura en la guerra, nos percatamos que existe una evolución. A principios del año 2004, la literatura se concentraba en el mismo mensaje inicial, digno de repetición: la cultura es importante.² Pero a fines del 2004 en adelante, los autores pretendieron definir la cultura en un contexto militar. Se han producido algunas obras intelectualmente abstractas que son inadecuadas para los guerreros, así como algunas metodologías al borde de conclusiones estereotípicas.³ Por otro lado, los autores que tienen una relación más estrecha con la

comunidad castrense comenzaron a producir y publicar algunos trabajos con utilidad conceptual y valor informativo para educar culturalmente a los Marines y soldados que se preparaban para el despliegue.⁴ Algunos integrantes de las instituciones militares escribieron materiales que trataban con asuntos pertinentes a las necesidades de sus unidades.⁵

Siendo el proponente de la doctrina a nivel de institución para la cultura operativa en los campos de adiestramiento, educación y operaciones, el *CAOCL* aspira forjar una buena posición para los operadores. Este enfoque se refleja en la definición emergente de la cultura operativa que el *CAOCL* ha formulado para la *PME* de oficiales. La definición ignora los factores que normalmente constituyen las definiciones genéricas de “cultura” y agrega otros atípicos de la “cultura operativa”. De esta manera, el *CAOCL* quiere asegurar que el adiestramiento se concentre en lo que puede ser ampliamente descrito como “la vivida dinámica humana que influye una operación militar particular”. Existen tres agrupaciones de ideas que debemos definir: la cultura operativa, el aprendizaje de cultura operativa y el operador cultural.

Cultura operativa. Gobernada de acuerdo con las metas de una operación particular, los medios materiales y especialidades del personal, la “cultura operativa” consiste en:

- El comportamiento operativamente relevante y actitudes expresadas de grupos en las fuerzas nativas con o en contra de los cuales los Marines operan, los civiles en el medio de los cuales los Marines operan y grupos nativos que los Marines desean influir:
- Los factores que determinan el comportamiento y actitudes que son operativamente relevantes, incluyendo las biológicas, sociales, ambientales e individuales
- Los mecanismos históricos que afectan los factores en el fondo de los elementos determinantes del comportamiento y actitudes que son operativamente relevantes
- El conocimiento adecuado para exitosamente planear y ejecutar en todo el espectro operacional

El Aprendizaje de Cultura Operativa. En el adiestramiento pre-despliegue estructurado con

respecto a grado y asignación, así como enfocado en el lugar y metas de misión, el “aprendizaje de cultura operativa” incluye:

- El estudio del ambiente humano del área de una operación específica y los factores que lo afectan
- El adiestramiento idiomático específico para las diversas asignaciones
- El empleo de aprendizaje a distancia, el personal en el salón de clases y el realizado en ejercicios de campaña

En las fases de *PME* adaptadas a las responsabilidades que los Marines tendrán que enfrentar en el cumplimiento de cada nivel, el aprendizaje incluye:

- El estudio de los conceptos de la cultura operativamente relevante
- El desarrollo de habilidades necesarias para lograr el éxito en una variedad de ambientes
- La investigación de los recursos humanos, impresos y electrónicos para aprender la cultura operativa
- La exploración del papel de la cultura basado en operaciones y simulaciones anteriores, así como la discusión de las habilidades relevantes necesarias en el área de operaciones del despliegue
- La introducción a la aplicación de habilidades al ambiente operativo actual

En el continuo de carrera, apropiado a la especialidad militar, fase de carrera y responsabilidades de liderazgo, el aprendizaje incluye:

- Los estudios dirigidos por la institución, comando e individuos de los ambientes operativos emergentes
- El mantenimiento de conocimientos con respecto a las probables áreas de operación en el futuro
- El monitoreo de recursos proporcionados por las instituciones militares y el Departamento de Defensa para el aprendizaje cultural
- El fomento del estudio en unidades de culturas extranjeras para el beneficio operativo
- El registro de observaciones culturales acerca de las áreas de despliegue

Un Operador Cultural. Un “operador cultural” trabaja al nivel táctico, operativo y estratégico en el área de operaciones. Éste:

- Reevalúa continuamente el cambiante terreno humano

- Diagnostica la interacción dinámica entre las condiciones y parámetros de la existencia humana
- Comprende las fuerzas básicas que influyen la cultura de un ambiente humano
- Considera el impacto de las operaciones de los Marines como una nueva condición y parámetro de la existencia humana
- Influye comportamientos y actitudes locales⁶

De esta manera, el *USMC* está estableciendo un programa de adiestramiento y educación útil para los Marines sin importar el nivel de despliegue. El cuerpo docente del *CAOCL* considera las tres categorías anteriores muy ventajosas a medida que continúa mejorando su metodología con respecto a la estructura, ejecución y evaluación del aprendizaje cultural operativo.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

El resto de este artículo trata de echar luz sobre las lecciones aprendidas en el adiestramiento cultural y de idiomas en el período pre-despliegue realizado en el *USMC* y proponer los pasos de implementación de las mismas. Las lecciones del *USMC* pueden ser beneficiosas para las otras instituciones militares, puesto que cada una de ellas está desarrollando sus propios centros de adiestramiento y educación cultural.⁷

Un asiento en la mesa. El adiestramiento y preparativos pre-despliegue normalmente realizados a través de un proceso extenso que incluye opiniones solicitadas; interacciones entre unidades, comandos superiores y entidades de adiestramiento; así como reuniones con los partidos interesados. Este proceso posibilitó la formulación de un coherente sistema de adiestramiento general.

El componente cultural debe ser incluido en el proceso de pre-planeamiento. Es difícil hacerlo puesto que el concepto de adiestramiento cultural enérgico y sistemático es algo nuevo en el pensamiento militar, y los individuos encargados con la presentación del entrenamiento en todas las instituciones militares también son nuevos y relativamente desconocidos. Cuando el planeamiento para el adiestramiento cultural pre-despliegue

ocurre tarde, como un elemento agregado, compromete el adiestramiento. Se necesita el pre-planeamiento para proporcionar el adiestramiento adecuado al personal selecto en los intervalos predeterminados en el ciclo pre-despliegue. Es el primero paso en lograr el adiestramiento cultural integrado, holístico y relevante a la misión.

La inclusión del adiestramiento cultural en el proceso de planeamiento debe ocurrir al nivel más alto posible de la fuerza operativa—como ser la sección G-3 de la *MEF*. Aunque a las unidades a los niveles inferiores nunca les gusta recibir órdenes provenientes de las unidades superiores referente al adiestramiento, se necesita dirección del comando para asegurar una metodología apropiadamente secuenciada e integrada. Asimismo, impedirá que las unidades subordinadas sobrecarguen sus secciones de operaciones en el planeamiento y coordinación del adiestramiento cultural. Cuando los niveles más altos de comando impulsan el proceso general de planeamiento, incluyendo el adiestramiento cultural y de idiomas, pueden trasladar esta carga al *CAOCL*.

El momento oportuno. El adiestramiento para las distintas categorías de habilidades debe ocurrir en el momento oportuno y debe ser relevante con respecto a cuando los Marines las emplean. Esto es particularmente relevante en cuanto a la cultura y el idioma operativos. Si el adiestramiento en estos dos temas relacionados ocurre ya sea demasiado temprano o tarde, muchos Marines opinarán que es irrelevante en un futuro despliegue, sin importar lo que dicen los comandantes docentes. Si el adiestramiento es realizado demasiado temprano, es posible que los Marines puedan perder algunas de las habilidades esenciales como ser, el empleo de traductores, interacción formularia, dinámica espacial, frases claves en el idioma local, interacción culturalmente codificada con mujeres, técnicas de entrevista para recolectar información o las necesarias para reducir la intensificación de tensiones.

A la inversa, si el adiestramiento se lleva a cabo demasiado tarde en la fase pre-despliegue no sólo se corre el riesgo de que los Marines ya no estén disponibles debido a los requerimientos de última hora que deben cumplir sino además no se pueden incluir conceptos para la aplicación

Departamento de Defensa



Un cabo del USMC y soldados ghaneses realizan adiestramiento en el uso de la ametralladora M-240G en la escuela de guerra selvática en Achiase, Ghana.

en los ejercicios de campaña. Aun más, en este punto, la unidad tendrá una mentalidad de despliegue completamente materializada: algunos comandantes imbuyen una perspectiva en la cual la cultura nativa es una consideración central, mientras que otros se centran más en las operaciones cinéticas.

El estudio en la unidad bajo el mentorazgo de líderes de los materiales aprobados a nivel de las cuatro instituciones militares debe preceder el bloque principal del adiestramiento cultural directo y personal. Estas clases deben desarrollarse diez días a dos semanas antes de los mayores ejercicios de campaña que ocurren unas semanas antes del despliegue al Centro de Adiestramiento de Fuerza de Tarea Aeroterrestre en 29 Palms, California.

La fase de adiestramiento de idiomas debe comenzar un mes antes, y de tal manera que no se separen a los Marines de sus unidades durante la fase importante de pre-despliegue. Emplear medios audiovisuales así como materiales impresos puede ayudar a los comandantes y entrenadores

para identificar al personal apropiado para más adiestramiento. El entrenamiento de idiomas puede continuar después a través de las frases aprendidas en los ejercicios de *Mojave Viper* así como materiales de sostenimiento basados vía la Internet y en discos compactos. Además, dado el rápido deterioro del aprendizaje de idiomas, este tipo de adiestramiento no debe terminar con mayor anticipación que dos semanas antes del despliegue.

Evitar la manguera para incendios. Un método bien conocido de adiestramiento en las F.F.A.A. es el de la “manguera para incendios”: arrojar grandes cantidades de información en poco tiempo a muchas personas provenientes de una amplia variedad de especialidades militares. Este método es utilizado a consecuencia de los horarios sobrecargados y los intensos ritmos operativos. Esto es pernicioso para el aprendizaje de “habilidades blandas” que tienen ramificaciones concretas.

Otro escenario sugiere el curso de acción necesario. Desde enero del 2004 hasta julio del

2005, las Escuelas de la 1ª División realizaron el adiestramiento del Programa de Acción Combinada (*CAP*), inspirado por experiencias positivas de los Marines que estaban en Vietnam. En el verano de 2004, cuando estaba en pleno desarrollo, pequeños grupos (ya sea un pelotón o dos pelotones acompañados por el jefe de compañía) asistieron a cursos de varios días. Algunas veces sesiones de lectura y discusión en la unidad precedió el adiestramiento.

Las clases de cultura del *CAP* duraron nueve horas en un solo día—suficiente para enseñar conceptos, contestar preguntas y discutir soluciones, practicar algunas habilidades y jugar juegos de la toma de decisiones tácticas. Asignar tiempo suficiente para varios descansos y el almuerzo permitió a los estudiantes un período de recuperación así como el aprendizaje no estructurado. Los pelotones de *CAP* llevaron otros materiales de aprendizaje del programa y practicaron las nuevas habilidades en los ejercicios de campaña. Cabe señalar que durante los últimos dos años, los jefes de pelotón y Marines de *CAP* han continuado fortaleciendo

las habilidades culturales y de idiomas durante y entre los despliegues, a menudo actuando como el elemento de vanguardia para una compañía o batallón más grande para estos asuntos.⁸

Aunque dividir las *MEF* en elementos de tamaño de pelotón para el adiestramiento cultural es el método más pedagógicamente acertado, es probablemente poco realista. Actualmente, el *CAOCL* divide una unidad de tamaño de batallón en tres grupos, a los cuales les envían pequeños equipos de adiestramiento. El personal de rango de sargento hacia abajo recibe tres horas y medio del adiestramiento de cara-a-cara. El rango de sargento primero hasta teniente primero recibe cuatro horas y medio, y de capitán hacia arriba recibe clases de cinco horas y medio. Se sugiere a los comandantes determinar si requieren que los suboficiales de mayor jerarquía y oficiales técnicos de plana mayor de compañía y batallón asistir al tercer grupo. El tema de cada clase debe alinearse de acuerdo con las funciones de planeamiento y operativas de los Marines en la agrupación de las clases. Los entrenadores entonces tratan



Departamento de Defensa

Mujeres integrantes de las FF.AA. de EE.UU. forman parte de un equipo especializado que interactúa con mujeres iraquíes en apoyo de la Operación Iraqi Freedom.

de estimular la participación activa de los estudiantes, contestar preguntas y emplear los juegos de la toma de decisiones.

Esto sólo disminuye el efecto de la manguera para incendios. Sin importar la separación en cuanto a rangos, el número de estudiantes en la clase no debe ser mayor que el de dos compañías. Para ser completamente eficaz, la lectura de *PME* impulsada por sí sólo o por el comandante debe preceder el estudio en el aula. El *CAOCL* entonces proporciona programas adaptados a los distintos rangos y funciones. En el mismo espíritu, el aula sólo da inicio al proceso de aprendizaje, el cual es seguido por el aprendizaje a distancia. Hoy en día, el *CAOCL* ofrece materiales de aprendizaje a distancia basados en la Internet que constan de módulos audiovisuales sobre el análisis del terreno humano, negociaciones y reuniones, el estado de la insurgencia en Irak, cooperación con las Fuerzas de Seguridad iraquíes, aspectos culturales de las operaciones de convoyes, cultivación de relaciones con funcionarios iraquíes, empleo de traductores, aspectos culturales en la interacción con la población iraquí en y cerca de sus hogares y medidas empleadas con periodistas árabes o de otras naciones. Eso es además del apoyo lingüístico básico y básico plus. Los comandantes que optan para optimizar el aprendizaje a distancia se dan cuenta de que mejora el rendimiento de las unidades en los ejercicios de campaña y que sus Marines consideran el entendimiento de cultura e idiomas una parte integral en la lucha táctica y operativa.

Instructores capacitados. Otro asunto relacionado con el adiestramiento cultural incluye la pregunta de quién es suficientemente capacitado para enseñar la cultura operativa de un área de operaciones particular. Si el instructor es militar, él o ella debe ser soldado o Marine que recientemente desplegado en el área de operaciones en una asignación que requiere una interacción continua con la población nativa—el oficial de guardia del centro de operaciones de combate de división de la *OIF-I* no será adecuado. La especialidad militar no importará; lo que importa es la interacción habitual con los iraquíes.

En cuanto al temperamento, el instructor del *USMC* debe estar dispuesto a enseñar la cultura como un multiplicador de fuerza operativa, y ser

capaz de combinar los conocimientos basados en la experiencia con el aprendizaje e investigación adicionales. Debe buscar, dado el tiempo y oportunidades adecuados, la polinización recíproca con Marines que acaban de replegarse. Básicamente, el instructor del *USMC* debe ser un buen comunicador.

Una comunidad militar visiblemente inadecuada para ejecutar el adiestramiento cultural antes del despliegue es la de los capellanes. Por varias razones, estudiar una religión para atender a una multitud no prepara a alguien para enseñar acerca de otras culturas. En primer lugar, la misión principal de un capellán es proporcionar el apoyo religioso, moral y psicológico a guerreros. Cualquier cosa que reduce este trabajo sería una distracción imprudente. Segundo, los capellanes pueden estar dispuestos a percibir la cultura como siendo *determinada* por la religión de un área de operaciones. También pueden concentrar en la dinámica *textual* en lugar de la *vivida* de la religión en esta área. En la *OIF* y *OEF*, es igualmente aplicable con capellanes cristianos y musulmanes, porque sólo unos cuantos de los últimos provienen del Oriente Medio o de Asia Central. Tercero, todos los humanos son parciales, pero los capellanes, dada su vocación específica, son aun más parciales. Además, dado el rango—desde Capitán a Coronel—tienen más influencia moral, y por lo tanto, si permiten que se incluya la parcialidad religiosa en la enseñanza, es probable que sería recibido como la verdad.

Si el instructor es civil, los asuntos son más delicados y los criterios son más subjetivos. El *USMC* debe buscar y beneficiar de los civiles del Departamento de Defensa, la comunidad académica y la población general; no puede negarse a los Marines que se despliegan los beneficios de esta pericia. Civiles que no han servido en las FF.AA. deben haber vivido en el área de operaciones o en un país limítrofe similar. Se prefiere que tengan el adiestramiento académico avanzado, para que puedan hablar a un nivel de pericia más allá de lo anecdótico o periodístico.⁹ Esto asume que ellos también tendrán habilidades lingüísticas para el área de operaciones, ya sea sólo como un asunto de credibilidad. También deben ser familiarizados con las FF.AA., con el *USMC* y con la naturaleza de la unidad con la cual trabaja, y deben entender

suficientemente la misión de la unidad para ser útiles en términos de la instrucción para los Marines.

De hecho, las autoridades civiles, especialmente los académicos, deben estar dispuestos a apoyar al USMC y la misión. Fundamentalmente, deben saber comunicar con Marines a los varios niveles, y estar dispuesto a aprender de los Marines acerca del USMC, su cultura y sus experiencias. También es importante que pueden enseñar: buenos *analistas* no son siempre buenos *maestros*; *presentar* no es *enseñar*; y el buen *rendimiento* no es siempre lo mismo que la buena *enseñanza*.

Finalmente, dada la naturaleza global de los despliegues del USMC y la constantemente cambiante demografía del USMC, las unidades que se despliegan o sus unidades hermanas frecuentemente tendrán en sus filas Marines que provienen del área de operaciones de un venidero despliegue. Las unidades y los entrenadores civiles deben localizar estos Marines para sacar provecho de sus experiencias para proporcionar la información educacional y operativo para el personal que se van a desplegar.

Formar comunicadores. Las fuerzas operativas necesitan habilidades lingüísticas que corresponden con sus funciones, tal como necesitan la orientación con respecto al dialecto que se emplea en el área de operaciones. Los Marines y las unidades del USMC también requieren de las metodologías pedagógicas que corresponden con las habilidades lingüísticas.

Hasta ahora, los comandantes dependieron de varios recursos de aprendizaje lingüístico, con resultados variables. Con razón, el Instituto de Idiomas del Departamento de Defensa (DLI) se promociona como un centro de recursos lingüísticos bajo el mismo techo. Organizaciones contratistas comerciales o patrocinadas por el Gobierno han presentado soluciones fáciles desde tarjetas con imágenes que representan algunas acciones y situaciones básicas y comunes hasta máquinas que traducen frases simples (*phraselators*). A veces, los oficiales de adiestramiento a nivel de MEF o división han trabajado con las escuelas universitarias para desarrollar cursos básicos de idiomas. Todos estos recursos han sido útiles y han proporcionado lecciones para mejoras. Pero también tienen desventajas:

- Todos tienen costos.
- Distintos focos de atención e ímpetus han influido la calidad. Por ejemplo, el interés de las organizaciones contratistas es principalmente yace en la ganancia, y no necesariamente en lo que puede servir mejor para los Marines en el terreno. Los grupos de expertos patrocinados por el Gobierno, otra fuente de posibles soluciones, tienden a favorecer la metodología altamente dependiente de la tecnología para un tema que, dado la naturaleza, no se puede revolucionar solamente a través de la tecnología.
- La misión principal del DLI ha sido la de adiestrar lingüistas criptográficos y oficiales especializados en áreas extranjeras en cursos que duran de 40 a 63 semanas. Ha habido menos énfasis histórico en la preparación a corto plazo de las unidades operativas en los básicos términos, frases y habilidades de aprendizaje que se necesitan en las áreas de operaciones y funciones específicas. El DLI ha avanzado en muchas áreas, pero las fuerzas operativas y las instituciones militares aún tienen que apoyar, guiar y formular los materiales producidos por el DLI, así como suplementar las clases que proporcionan, para que el DLI pueda continuar su papel tradicional de preparar a lingüistas profesionales.
- Los programas básicos o de familiarización han tenido resultados variados en cuanto a lograr las necesidades expresadas por oficiales de adiestramiento, unidades y Marines que se repliegan del extranjero. El “estudio de mercados” en la forma de planeamiento antes de la introducción del programa en las unidades que lo reciben, en las visitas de ayuda en un país designado, y en las posevaluaciones francas con las unidades que se repliegan y la inclusión de los Marines que regresan en las subsiguientes sesiones de planeamiento a menudo ha sido una tarea en exceso para los programas ad hoc cuyo personal está preocupado con proporcionar el adiestramiento con muy poca antelación. Los cursos básicos que se proporcionan en las escuelas universitarias cerca de las bases del USMC han sido una buena alternativa en lugar del adiestramiento formulado en las unidades. La proximidad a las unidades ha facilitado un ciclo de retroinformación-aprendizaje que a su vez ha facilitado la instrucción eficaz. Los cursos



Departamento de Defensa

Un integrante de la I Fuerza Expedicionaria del USMC rodeado por niños en Ish, Irak.

básicos en Coastal Carolina Community College, por ejemplo, han mejorado mucho gracias a la participación de los Marines.

Para asegurar que los Marines reciban el mejor adiestramiento lingüístico posible antes del despliegue, las unidades y los Marines que se han replegado deben participar en la etapa de planeamiento del programa para definir las series de habilidades a los niveles operativos desde los equipos de fuego hasta los oficiales superiores. Este planeamiento también debe abarcar que tipo de productos pedagógicos tendrán utilidad en las aulas del *USMC* y cuales tipos de materiales lingüísticos servirán en el campo de batalla. Los representantes de unidad, formuladores del horario de adiestramiento pre-despliegue y coordinadores de adiestramiento lingüístico a nivel de las instituciones armadas deben reunirse para determinar el tiempo oportuno y la secuencia del entrenamiento lingüístico así como la mezcla de aprendizaje en el aula y a distancia.

Es necesario, aunque no suficiente, que los maestros tengan competencia nativa o casi

nativa en el idioma. Deben asimismo entender los estilos de aprendizaje del *USMC* y la misión del mismo en el área. Fundamentalmente, deben ser maestros de profesión y adiestramiento, y no por casualidad de sus habilidades nativas en el idioma. Como aquéllos que enseñan la cultura, idealmente deben también haber tenido experiencia operativa con unidades del *USMC* o del Ejército en el campo. Además, al nivel que sea posible, los Marines capacitados en idiomas, aun si sus habilidades son rudimentarias, deben ser incluidos en el adiestramiento como asistentes de instructor.

Audiencia. Puesto que las culturas de Afganistán e Irak son tan distintas y ajenas, todo el mundo quiere recibir orientación cultural antes de desplegarse. Frecuentemente, la intención de los mandos superiores ha sido que cada marinero y Marine la reciba. Esta metodología demuestra la gravedad del tema para el *USMC* hoy en día, pero no es cierto que adiestrar “cada marinero y Marine” es el curso de acción más prudente.

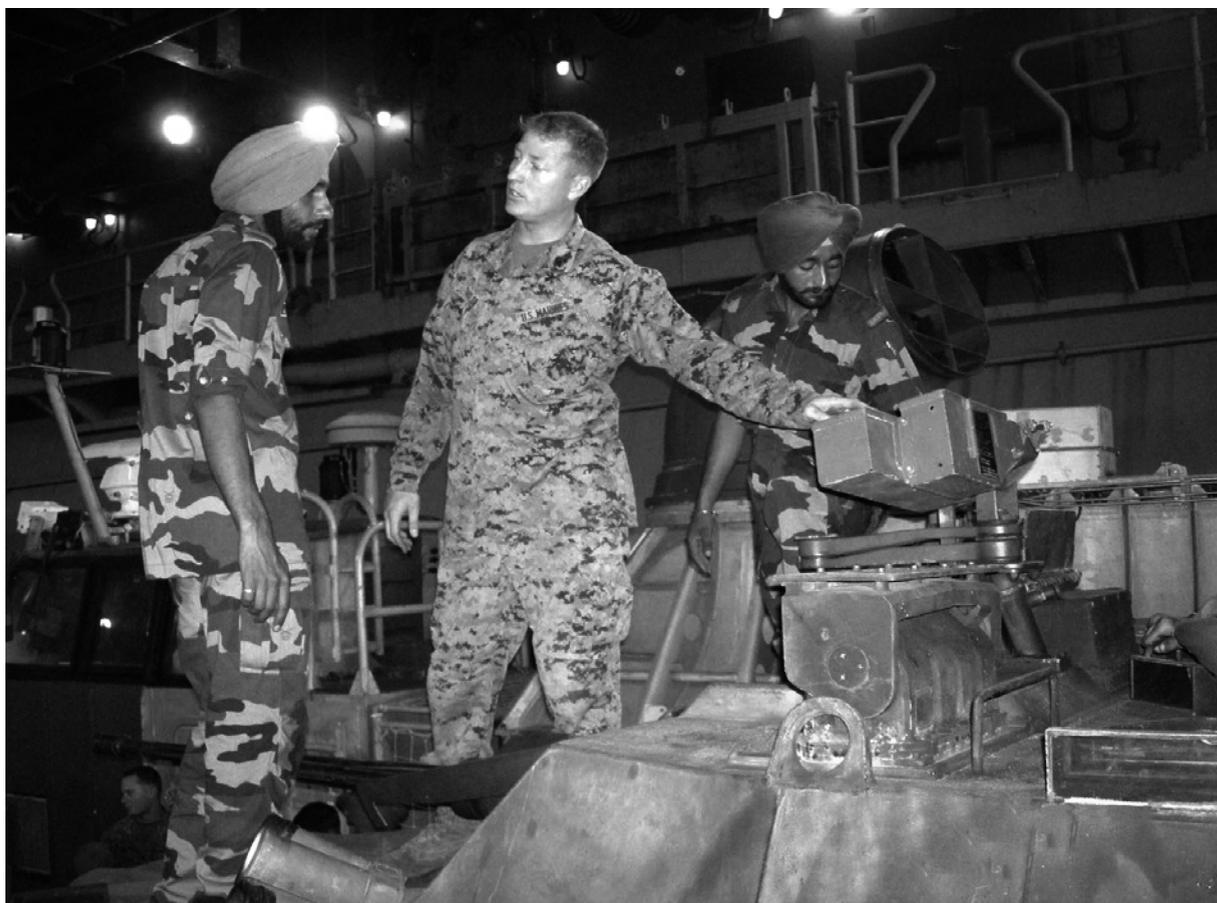
Cada marinero o Marine que tiene que salir del campamento para interactuar con la población

autóctona debe participar, cuando sea posible, en el aprendizaje a distancia y el adiestramiento de cara-a-cara. La intensidad y el nivel de detalle del adiestramiento deben ser más altos para las unidades de infantería, grupos de asuntos civiles, unidades de policía militar, equipos de asesoría militar/policiaca y los elementos de enlace de fuego aeronavales. La intensidad y detalle también deben ser sustanciales para los comandantes y personal de estado mayor desde el nivel de regimiento hasta el de *MEF* (aunque los temas y habilidades se difieren).

Existe una gran probabilidad que algunas unidades de apoyo desempeñarán roles parecidos a la infantería o interactuarán con la población nativa. Estas incluyen el transporte motorizado, ingenieros de combate, batallones de servicio de ingeniería, personal de sanidad y aquellos componentes del grupo logístico de la *MEF* que efectúan el enlace con los contratistas, trabajadores y funcionarios gubernamentales de

otros países. Los medios de inteligencia externos a las unidades de infantería, las unidades logísticas y la sección aérea también necesitan el adiestramiento cultural específico (aunque debe ser proporcionado por la comunidad de inteligencia). Para todas estas unidades, el conocimiento y habilidades culturales son necesarios en el proceso de planeamiento y operaciones.

No obstante, existe un gran número de Marines y marineros que nunca saldrán del campamento (ni desembarcarán del buque): aquéllos que no juegan un papel en el planeamiento operativo y aquéllos en los campos más tecnológicos en los cuales se limita la interacción con la población nativa. Los mecánicos de aviones, especialistas de combustible a granel, especialistas químico-biológico-nucleares, especialistas de ergonomía aviónica y estrés humano de los aviadores—estos Marines no interactuarán con la población nativa en ninguna manera significativa; esto siendo



Un Marine norteamericano explica la importancia del vehiculo blindado ligero a unos soldados indios durante un ejercicio en Malabar 2006, 27 de octubre de 2006.

Departamento de Defensa

el caso, usar los medios y tiempo limitados de adiestramiento cultural puede ser inapropiado a pesar de una intención laudable.

De esta manera, una parte integral del adiestramiento cultural antes del planeamiento debe incluir determinar cuál personal tiene que recibir qué tipo de entrenamiento en la cultura operativa, y cuál será la combinación del aprendizaje a distancia y adiestramiento de cara-a-cara para cada auditorio. Así, la intención del comandante será servida a través de la economía de fuerza que beneficia el cuerpo docente de adiestramiento y el personal que reciben el entrenamiento. Este método tendrá otro beneficio de asegurar desde el principio que los requerimientos de certificación antes del despliegue de unidades a todos los niveles.

El estado actual del adiestramiento

El adiestramiento de cultura operativa e idiomas en la fase pre-despliegue ahora ocurre de la siguiente manera: tan pronto el cuartel general superior y el *TECOM* comienzan a planear el adiestramiento pre-despliegue, aquéllos que proporcionan los componentes de cultura a través del aprendizaje a distancia, en las aulas y durante los ejercicios tácticos comparten información basada en sus experiencias y aseguran que el bloque de cultura ocurre en el tiempo oportuno y es presentado en la secuencia apropiada.

Luego, a medida que se identifican las unidades en el horario pre-despliegue y se les asignan las fechas para realizar la enseñanza académica y los ejercicios de campaña, los representantes del *CAOCL* informan a los oficiales de adiestramiento a nivel de batallón para planear la fase de aprendizaje a distancia que precederá y seguirá las interacciones directas y personales. Durante este tiempo, el *CAOCL* realiza visitas en el teatro para desarrollar categorías y materiales de aprendizaje oportunos y relevantes basados en revisiones críticas de prácticas anteriores.

Las interacciones directas y personales en la fase pre-despliegue refuerzan y sincronizan el aprendizaje a distancia. En lugar de las sesiones de múltiples horas en un día, los equipos móviles de adiestramiento del *CAOCL* realizan más visitas de enseñanza, más cortas y menos fastidiosas, a

las unidades, implementando adaptaciones a medida que sean requeridas por las evaluaciones de las clases y el rendimiento de las unidades. Las clases son seguidas por el aprendizaje cultural basado en experiencias en los ejercicios de campaña monitoreados y documentados por los entrenadores culturales. Las posevaluaciones de la fase de instrucción que se concentran en el rendimiento de los Marines y otras fuerzas en los ejercicios, son distribuidas a los líderes de unidad y monitores de los ejercicios.

Inmediatamente antes del despliegue, los líderes, desde los jefes de pelotón hacia arriba, reciben los resultados de una visita del *CAOCL* en el área de operaciones. El propósito de la visita es revisar las tendencias cambiantes y acceder a la información que las unidades que se repliegan posiblemente no transmitirán en el proceso de relevo. Así, por medio de seminarios de líderes o informes, el cuerpo docente se asegura que la coordinación de la cultura se convierte en parte del proceso de relevo. Al final, el personal del *CAOCL* visita el teatro para observar y entrevistar a los Marines en el punto medio del despliegue para buscar la retroinformación acerca de la eficacia del adiestramiento previo. Con esta información, pueden entonces comenzar el ciclo de educación y adiestramiento para las próximas unidades.

Hacia el futuro

A medida que los Marines y soldados cumplen múltiples misiones en Irak, Afganistán y otras áreas de operaciones así también maduran sus percepciones acerca de cómo mejor realizar el adiestramiento cultural. Basado en las observaciones de los participantes y posevaluaciones con el personal que se repliega, el *CAOCL* evoluciona de acuerdo con las necesidades manifestadas. El *USMC*, por ende, adoptará nuevas iniciativas de adiestramiento en los meses venideros. Primero, los centros de recursos de aprendizaje de idiomas en las bases del *USMC* proporcionarán entrenamiento lingüístico continuo en árabe (iraquí), dari y pashto, además de otros idiomas que existen en la región del Comando Pacífico de EE.UU. Esto significa que el aprendizaje de idiomas en la fase pre-despliegue será continuo, comenzando mucho antes. Por lo tanto, el aprendizaje a distancia

formará el fundamento de las capacidades en las cuales se establecerá más instrucción adaptada directa y personal.

Segundo, inspirado por los éxitos que el Centro de Cultura del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EE.UU. ha tenido con los métodos de “adiestrar al adiestrador”, el *CAOCL* transitará hacia esta dirección. Actualmente, el *CAOCL* desarrolla bloques de instrucción de una semana que se presentarán a nivel de regimiento. Estos incluirán los suboficiales de mayor jerarquía y oficiales subalternos que previamente participaron en misiones que requirieron mucha interacción con la población nativa. Al combinar el conocimiento basado en experiencias de los Marines con una mayor instrucción y más recursos adicionales de adiestramiento que se proporcionan a través del *TECOM*, el *CAOCL* se cerciorará que las unidades a nivel de batallón y compañía tienen las capacidades orgánicas de adiestramiento a libre disposición de todos, sosteniendo así la credibilidad, capacidad de reaccionar y naturaleza de los componentes básicos del adiestramiento cultural operativo. En realidad, los instructores del *CAOCL* asumirán el rol de recursos para la lucha profunda, aunque

continuarán proporcionando equipos móviles de adiestramiento para seminarios adaptados y más avanzados así como la evaluación de ejercicios.

Conclusión

Al establecer el *CAOCL*, el *USMC* formuló una visión de la dinámica humana de las poblaciones nativas—la cultura—como un punto central en la fase de planeamiento y en la de ejecución de operaciones actuales y futuras. Esta visión obliga al *CAOCL* proporcionar un aprendizaje cultural digno de los Marines que el Centro sirve. A través del planeamiento, desarrollo de programas y consultas con las otras instituciones militares y aliados extranjeros, el *TECOM* ha comenzado a implementar una visión a largo plazo que abarca la educación cultural del *USMC* a todos los niveles y a lo largo de la carrera militar. Asimismo, se está considerando el establecimiento de un cuerpo de coordinación o agente ejecutivo al nivel conjunto. No obstante, antes de que contemplemos cualquier tipo de iniciativa, sería prudente continuar mejorando y sosteniendo el adiestramiento y educación pre-despliegue de los soldados, marineros, aerotécnicos y Marines que irán a integrarse en la lucha en el extranjero. **MR**

NOTAS

1. Véase el General M.W. Hagee, Comandante del Cuerpo de Infantería de Marina, “33rd Commandant of the Marine Corps Updated Guidance (The 21st-Century Marine Corps—Creating Stability in an Unstable World)”, *ALMAR* 018/05, 18 de abril de 2005 <<http://www.usmc.mil/almars/almar2000.nsf/52f4f5d11f10b4c4852569b8006a3e35/35a74723d7bcc61085256fe70061040a?OpenDocument>>.

2. Véase el Mayor Chris Varhola, “American Challenges in Post-Conflict Iraq”, *Foreign Policy Research Institute E-Notes*, 27 de mayo de 2004 <www.fpri.org/enotes/20040527.americawar.varhola.iraqchallenges.html>; George W. Smith, hijo, “Avoiding a Napoleonic Ulcer: Bridging the Gap of Cultural Intelligence (Or, Have We Focused on the Wrong Transformation?)”, Concurso de ensayos de estrategia del Jefe de Estado Mayor Conjunto: Ensayos 2004 (Washington, DC: National Defense University Press, 2004), pág. 21-38; Montgomery McFate, “The Military Utility of Understanding Adversary Culture”, *Joint Force Quarterly* 38, 2005; Barak Salmoni “Beyond Hearts and Minds: Culture Matters”, *Proceedings of the Naval Institute Press*, noviembre de 2004; Alex Davis y Dan Fu, “Culture Matters: Better Decision Making Through Increased Awareness”, *Interservice/Industry Training, Simulation, and Education Conference (IITSEC)* 2004: <www.stotterhenke.com/papers/IITSEC-04-culture.pdf>.

3. Véase Davis y Fu; Celestine Ntuen, “Culture-Centric Models for Military Simulation and Training”, El 7º Simposio de Interacción Humana y Sistemas Complejas 2005, 18 de noviembre de 2005. Con respecto a la formación potencial de estereotipos, véase Helen Altman Klein, Anna Pongonis y Gary Klein, “Cultural Barriers to Multinational C2 Decision Making”, Investigación preparada a través de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada del Departamento de Defensa (*DARPA*) Nro. de Contrato: DAAH01-00-C-R094: <www.au.af.mil/au/awc/awgate/ccrp/2000ccrts_klein_culture.pdf>.

4. El Coronel Maxie McFarland, “La Educación Cultural Militar”, *Military Review* (julio-agosto de 2005); el Teniente Coronel Philip C. Skuta, “Cross Cultural Savvy”, Programa de liderazgo estratégico de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EE.UU., diciembre de 2005; el Mayor P. M. Zeman, “Goat-Grab Diplomacy

in Iraq”, *Naval Institute Proceedings* (noviembre de 2005).

5. Un número creciente de soldados y Marines subalternos ha desempeñado este papel en sus unidades. Por ejemplo, véase John Koopman, “Marines Seal Bonds of Trust: Special Unit Wants to Win Hearts and Minds”, *San Francisco Chronicle*, 4 de Julio de 2004, <www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2004/07/04/MNG4T7GMRL1.DTL&chw=John+Koopman+Iraq&csn=053&cs=542>; y Greg Jaffe, “Trial by Fire: On the Ground in Iraq, Captain Ayers Writes His Own Playbook”, *Wall Street Journal*, 22 de diciembre de 2004.

6. Véase Barak Salmoni y Paula Holmes-Eber, *Operational Culture: Considerations for Integration in Expeditionary and Irregular Operations (CAOCL/TECOM: de próxima publicación)*.

7. El Ejército ha establecido un Centro de Cultura del Comando de Adiestramiento y Doctrina (*TRADOC*) y ha comenzado varias iniciativas a través del Centro de Armas Combinadas (*CAC*). En cooperación con la Autoridad Superior de Idiomas, la Armada también ha establecido un núcleo para el adiestramiento sistemático de cultura operativa e idiomas, y la Fuerza Aérea ha establecido un Centro de Estudios Culturales y Lingüísticos. La Escuela de Guerra Especial John F. Kennedy tiene un programa dinámico de adiestramiento de cultura e idiomas y ha continuado mejorarlo.

8. Para más información acerca del Programa *CAP* en Irak, véase el Teniente Primero Jason Goodale y Capitán Jon Webre, “The Combined Action Platoon in Iraq”, *Marine Corps Gazette* 89, 4 (abril de 2005); el Teniente Coronel Phil Skuta, “Introduction to 2/7 CAP Platoon Actions in Iraq”, *Marine Corps Gazette* 89, 4 (abril de 2005); y John Koopman. Para información acerca de precursores del *CAP* en Vietnam, véase Al Hemingway, *Our War Was Different: Marine Combined Action Platoons in Vietnam* (Annapolis, Maryland.: Naval Institute Press, 1994).

9. Eso no es decir que los periodistas no juegan ningún papel. Es el rol de guías e informantes de culturas extranjeras, pueden ser fuentes sin par. Para ver un ejemplo de una región de preocupación creciente para el *USMC*, véase Jeffrey Tayler, *Angry Wind: Through Muslim Black Africa by Truck, Bus, Boat, and Camel* (Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin, 2005).